
인터넷 포털의 경쟁과 진화 : 서비스 품질과 대인 상호작용 관점에서

The Competition and Evolution of Internet Portals: In the Perspective of Service Quality and Interpersonal Interactivity

오상조*, 김용영**, 안중호**, 김미혜***

동양공업전문대학 인터넷비즈니스과*, 서울대학교 경영학과**, 충북대학교 전기전자컴퓨터공학부***

Sang-Jo Oh(secase@dongyang.ac.kr)*, Yong-Young Kim(kyyoung@snu.ac.kr)**

Joong-Ho Ahn(jahn@snu.ac.kr)** Mi-Hye Kim(mhkim@chungbuk.ac.kr)***

요약

1997년 야후코리아 출범으로 시작된 국내 포털 서비스는 2000년 대 들어서면서 포털의 인수 및 합병, 새로운 서비스 출시 등으로 인해 경쟁이 가속화되었다. 그러나 상위 포털의 순위는 크게 변하지 않고 있다. 현재 네이버 등 1-5위 포털이 국내 포털 시장을 꾸준히 과점하고 있는 상황에서 볼 때 네트워크 외부성은 포털에서 적용될 수 있다고 할 수 있다. 본 연구에서는 국내 포털 사례 분석을 통하여 국내 포털이 어떻게 발전하여 왔는지, 그리고 상위 포털 경쟁력의 원천은 무엇인지에 대하여 살펴보았다. 국내 포털의 발전 과정은 4단계 순환 과정으로 요약될 수 있다. 즉, 1) 서비스 경쟁, 2) 임계 수준의 고객 기반 확보, 3) 대인 상호작용을 통한 고객 유지, 4) 혁신적 서비스 제공 등이다. 상위 포털의 경쟁력은 높은 품질의 서비스를 제공함으로써 확보한 고객들에게 활발한 대인 상호작용의 장을 마련하였다는 점에서 찾아볼 수 있다.

■ 중심어 : | 포털 | 네트워크 외부성 | 서비스 품질 | 대인 상호작용 | 개인화 |

Abstract

After Yahoo Korea opened up the Internet portal market in Korea in 1997, the Korean portal market has experienced fierce competition in the beginning of 2000s. After that period, however, Korean portal market looks relatively stable with top five rankers forming oligopoly and shows that Arthur's claim of network externalities can be applied to the portal industry. In this paper, based on case study of the Korean portals we empirically examined how portals have developed and evolved. In this course, we also investigated the sources of portal's competitiveness. The findings of the research suggest that portals develop and evolve through the reflexive four stages in which they compete over different goals: 1) service quality, 2) critical mass of customers, 3) interpersonal interactivity, and 4) innovative service. According to this framework of portal's evolution, we show that top ranking portals in the present have succeeded in accomplishing the goals of each stage.

■ Keyword : | Portals | Network Externality | Service Quality | Interpersonal Interactivity | Personalization |

1. 서론

포털(portal)은 관문(gate)을 뜻하는 라틴어 *porta*에서 나왔다[7]. 관문은 최종적인 도착지가 아닌 원하는 곳에 도착하기 위한 유용한 장소의 의미를 내포하고 있다. 이렇게 볼 때 인터넷 포털은 바로 인터넷으로 들어가기 위해 꼭 거쳐야 하는 관문을 의미한다. 이런 맥락에서, Wileman(1999)은 포털을 4C¹ 중 Content, Commerce, Community에 소비자들이 접근할 수 있도록 하는 게이트웨이(gateway)로 정의하였다. 초기에 검색 서비스를 중심으로 시작되었던 Yahoo!나 Lycos, Excite 등은 검색 엔진이나 디렉터리 서비스로 알려졌으나, 이후 서비스 경쟁 등을 통해 관문의 역할을 담당하게 되면서 포털로서 개념이 진화하였다고 볼 수 있다.

국내 포털 서비스는 1990년대 후반기에 시작되었다. 1997년 야후코리아의 출범으로 장이 열렸으며, 같은 해 (주)다음커뮤니케이션(이하 “다음”)의 기반 서비스인 한메일 서비스와 NHN의 기반인 네이버 검색 서비스가 시작되었다. 싸이월드와 드림위즈는 1999년에 설립되었고, 엠파스는 2000년에 서비스를 시작하였다.

2000년 대 들어서면서 포털의 인수 및 합병, 새로운 서비스 출시 등으로 인해 경쟁은 가속화되었다. 포털이 생존을 위하여 일정 규모 이상의 회원을 유지하고 확장하여야 했으며, 또한 지속적인 IT 기술의 발전으로 이를 이용한 서비스를 경쟁적으로 제공하였기 때문에 경쟁은 더욱 치열해졌다. 인터넷 기술, 모바일 기술, 유비쿼터스 기술 등의 발전으로 포털 업체들은 또 다른 기회와 위협에 직면하고 있으며, 생존을 위하여 기술 변화에 경쟁적으로 대응하고 있다.

10년이 지난 국내 포털 서비스는 비교적 안정세를 보이고는 있지만 변화가 없는 것만은 아니다. 2004년 상황만 보더라도 다음이 네이버에 1위를 내주었으며, 포털 서비스 초기 1위를 독주하던 야후코리아가 네이트에 밀려 4위로 뒤쳐져 있다. 프리챌의 쇠락이 눈에 띄며 반면, 네이트는 3위까지 성장하였다. 전반적으로 5위권 이상의 포털 사이트의 변동은 크게 나타나지 않지만 그 이하의 순위변동은 급격한 등락을 보이고 있다[2].

1) 4C는 Content, Commerce, Community, Communication을 의미함

Arthur(1994)는 규모의 경제와 네트워크 외부성에 의해 긍정적 피드백이 존재하기 때문에 네트워크 산업은 승자가 모든 것을 석권하는 승자석권시장(winner take all market)이 된다고 주장하였다. 이러한 주장은 독점을 전제하고 있지만, 현재 1-5위 포털이 국내 포털 시장을 과점하는 상황에서 볼 때도 네트워크 외부성과 관련한 Arthur의 논의가 포털에도 적용될 수 있다는 사실을 실증적으로 보여주고 있다.

하지만 포털에서 네트워크 외부성이란 무엇이며, 이것이 어떻게 포털의 경쟁과 진화에 작용하는가에 대한 연구는 부족한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 포털 서비스가 왜 네트워크 외부성을 지닐 수 있으며, 어떻게 승자가 석권하는 시장이 가능하게 되는가에 대해 지난 몇 년간 국내 포털의 경쟁과 진화과정을 통해서 살펴보고자 한다.

본 연구에서는 네트워크 외부성, 포털 서비스, 대인 상호작용과 관련된 이론에 기초하여, 국내 주요 포털 사례를 서비스와 대인 상호작용 관점에서 분석함으로써 국내 포털의 경쟁과 진화과정을 밝히고, 이에 대한 시사점을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 네트워크 외부성

네트워크 효과(network effect) 또는 네트워크 외부성(network externality)은 단위 상품·서비스의 가치가 판매된 상품·서비스 수가 많아짐에 따라 증가하는 현상을 지칭한다[8]. 즉, 소비자의 수가 증가함에 따라 단위 상품·서비스의 효용이나 가치가 증가하는 현상을 네트워크 효과라 한다. 네트워크 외부성은 강한질 더 강하게 하는 긍정적 피드백(positive feedback)을 발생시킨다[20].

일단 적절한 소비자 규모(critical mass)가 확보되면, 소비자 수에 의해 결정되는 상품·서비스의 가치가 높아지기 때문에 대안 상품·서비스에 비해 그 상품·서비스를 사용하고자 하는 새로운 소비자와 관련 제품을 만드는 공급자의 수가 늘어나게 되고, 이는 다시 해당 상

품·서비스의 가치를 증가시키는 네트워크 효과가 발생한다. 상품·서비스의 가치가 증가하면 저렴한 비용으로 용이하게 소비자를 확보할 수 있고, 소비자의 수가 증가함에 따라 다시 상품·서비스의 가치가 증가된다. 특정 상품·서비스를 사용하던 소비자들은 다른 대안을 탐색하기 보다는 기존 상품·서비스를 계속 사용하게 된다. 이러한 현상을 고착 효과(lock-in effect)라 부른다. 고착 효과를 통해 기업은 고객 유지에 있어 유리한 위치를 점할 수 있게 된다.

고객을 유지함으로써 기업이 얻을 수 있는 혜택은 ‘유지의 경제(economics of retention)’[18]와 ‘경쟁으로부터의 해방(insulation from competition)’[5] 등에서 찾아 볼 수 있다. 고객을 유지함으로써 기업이 수익을 개선할 수 있는 이유는 1) 고객 유지 비용이 고객 획득 비용보다 적고, 2) 기존 고객이 신규 고객보다 구매를 자주 많이 하는 경향이 있으며, 3) 기존 고객의 거래가 신규 고객에 비해 효율적이라는 점 등에서 찾아볼 수 있다[9, 17].

고착 효과는 고객 입장에서는 회피하려 하고 공급자 입장에서는 지속시키고자 한다. 이러한 고착 효과의 정도에 따라 전환 비용이 측정되어진다[20]. 전환 비용(switching costs)이란 고객이 기존 서비스에서 다른 서비스로 이전하는 과정에서 발생할 것으로 예상되는 비용을 의미하고[11], 고객이 고착된 정도와 비례한다고 할 수 있다.

포털에 있어서 전환비용을 높여 소비자를 고착시키는 것은 매우 중요한 문제다. 일반적으로 포털은 회원의 수나 방문자의 수에 의해 그 가치가 판단되는 특성을 가지고 있기 때문에 소비자를 확보하는 것뿐만 아니라 이들을 고착시켜 유지하는 것도 중요하다. 포털들은 사업 출범 초기에 고객 기반을 확대하기 위해 검색, 전자우편, 채팅, 금융정보, 뉴스 등의 다양한 서비스를 제공하였고, 지금도 신규 서비스의 제공이나 개선은 지속적으로 이루어지고 있다. 현재 국내 대부분의 포털 사이트들은 유사한 서비스를 제공하고 있지만, 국내 상위 포털의 사용자 수는 큰 변동을 보이지 않고 있다. 이러한 원인은 포털 이용자들이 타 포털에서 유사하거나 향상된 서비스를 제공한다 할지라도, 긍정적 피드백으로 인해 사

용자의 전환비용을 높여 그 서비스를 떠날 수 없게 고착시키는 네트워크 외부성이 포털 서비스에 존재하기 때문이라 할 수 있다.

포털에서 제공되는 서비스들은 유사하며 서비스 자체가 네트워크 외부성을 갖고 있다고 단정하기는 어렵지만, 이와 더불어 포털 서비스를 통해 발생하는 대인 상호작용이 네트워크 외부성을 자극한다고 볼 수 있다. 즉, 포털 서비스가 대인 상호작용을 매개함으로써 네트워크 외부성을 지닐 수 있고, 긍정적 피드백을 통해 사용자의 수가 증대되고, 이들을 고착시키는 것이다.

2. 포털 서비스

포털은 다양한 서비스를 제공하며, 사이트와의 상호작용(interaction)을 통해서 효용 및 만족의 충족에 대하여 사용자 스스로가 평가하는 특징을 지니고 있다. 서비스에 대한 사용자의 평가는 그 결과뿐만 아니라 서비스가 제공되는 과정까지도 고려된다. 서비스 품질(service quality)은 기대와 수행의 비교이며, 이에 대한 평가는 결과뿐만 아니라 제공 과정에 대해서도 이루어지며 특히 서비스 제공자와 고객간의 상호작용이 품질평가에 있어서 중요시되어야 한다[14].

Grönroos(1984)는 서비스 품질(service quality)을 기술적 품질(technical quality)과 기능적 품질(functional quality)로 나누고, 이들의 합이 서비스 품질이며 서비스 제공 활동에 있어서는 후자가 특히 중요하다고 하였다. 기술적 품질은 고객이 서비스로부터 실질적으로 얻는 것으로서 서비스 제공자에 의해 제공되는 성과물을 의미하며, 성과 품질(performance quality)이라 한다. 기능적 품질은 고객이 서비스 거래를 통하여 서비스를 얻는 방법에 관한 것이다. 즉, 고객이 서비스 제공자로부터 서비스를 받는 과정에서 느끼는 품질로 과정 품질(process quality)이라 한다. 과정 품질은 고객이 서비스를 어떻게 얻고, 대가를 지불하며, 경험하고, 사용하는가에 관한 것으로 서비스 전달 과정과 방법을 포괄하는 개념이다.

포털 서비스의 선택과 평가, 그에 따른 사용자의 서비스 이용 역시 기본적으로는 성과와 과정을 고려하는 이러한 틀에서 이루어진다고 할 수 있다. 즉, 서비스 자체

에 대한 평가와 포털과의 상호작용에 대한 평가가 포털의 선택 기준으로 작용한다는 것이다.

하지만, 포털에서 제공하는 서비스와 그 과정은 모두 쉽게 모방될 수 있다는 점에서 서비스 제공에 있어서 우위가 사용자의 유지를 보장할 수는 없다. 포털에서 제공하는 서비스를 개인과 포털과의 관계에서만 생각할 때, 앞서 언급했던 네트워크 외부성은 찾아보기 힘들다. 그러나 큰 변동 없는 포털 방문자 순위를 고려할 때, 포털 사용자들은 특정 포털 서비스에 고착되어 있다는 사실을 알 수 있다. 포털은 서비스라는 성과물과 서비스를 전달하는 과정 자체인 포털과 사용자의 상호작용을 제공할 뿐 아니라, 대인 상호작용을 매개하고, 이를 통해 네트워크 외부성, 긍정적 피드백, 고착 효과를 실현할 수 있게 한다고 볼 수 있다.

3. 대인 상호작용

상호작용(interaction)은 실시간으로 매개된 환경의 형식과 내용을 수정하는 데 참여할 수 있는 정도[21], 혹은 커뮤니케이션이 이루어지는 과정에서 참가자들 간의 상호대화(mutual disclosure)를 통제하는 정도와 서로의 역할 교환을 가능하게 하는 정도를 의미한다[19].

Rafaeli(1988)는 상호작용성(interactivity)을 커뮤니케이션 과정에서의 한 특징으로 보고, 연속체(continuum) 관점에서 이를 3가지로 구분하였다. 첫째, 선언적(일방향) 커뮤니케이션은 라디오와 TV와 같이 일방향으로 메시지가 전달되는 방식이다. 두 번째 반응적(양방향) 커뮤니케이션은 선행 메시지에 대해서만 반응하는 단순한 수준의 상호작용이다. 마지막으로 완전한 상호작용적 커뮤니케이션에서 후행 메시지는 선행 메시지들뿐만 아니라 선행 메시지가 반응되었던 방식, 즉 선행 메시지들간의 관계성(relatedness)까지도 고려한다[15]. Yin and Straub(2002)은 의사소통에 있어 대인 상호작용성이 높아짐에 따라 의사를 교환하는 사람들은 서로에 대한 반응성(responsiveness)과 상호관계(mutuality)가 향상된다고 보았다. 이와 같이 일방향에서 완전한 상호작용적 커뮤니케이션으로 진행될수록 반응성과 상호관계 등이 향상되어 상호작용의 풍부함(richness)이 증가한다고 할 수 있다.

인터넷의 등장으로 가속화된 온라인 저널리즘에서도 상호작용을 개인화(personalization)와 커뮤니티 형성(community building) 관점에서 제시하고 있다 [11]. 개인화는 많은 콘텐츠 중에서 필요로 하는 콘텐츠를 제시하거나 추천해주는 것을 의미하며, 커뮤니티 형성은 대인 관계 형성과 의사소통을 위한 장을 형성하는 것을 의미한다. 이 중에서 대인 상호작용을 강화할 수 있는 커뮤니티 형성이 보다 더 중요하다는 점이 강조되고 있다. 좋은 콘텐츠를 심는 것도 중요하지만, 무엇보다 사람들이 관계를 맺고, 의사소통 활발히 할 수 있는 공간을 형성하는 것이 중요하다는 점이다.

포털에서 대인 상호작용 방식의 진화 과정도 이와 비슷하다고 볼 수 있다. 초기 사용자들은 포털에서 제시하는 콘텐츠, 즉 뉴스, 증권 정보 등에 수동적으로 반응하였으며, 전자우편을 통해 제한된 수의 사람과 상호작용을 할 수 있었다. 이후 콘텐츠에 댓글(reply)을 달 수 있게 되었으며, 점차 커뮤니티가 형성되고 개인 홈페이지인 블로그와 미니홈피 등이 등장하면서, 텍스트에 한정되지 않고 사진, 음악, 동영상 등을 올려 놓고 이를 통해 상호작용을 할 수 있게 되었다. 나아가 채팅이나 화상채팅을 통해 실시간으로 대인 상호작용을 할 수 있는 상황까지 발전하였다.

이와 같이 포털에서 제공하는 커뮤니티, 미니홈피, 블로그, 채팅 등 다양한 상호작용 서비스를 통해 상호작용이 더욱 풍부해지고 있으며, 이를 통해 포털 이용자는 사람과 사람 사이의 관계를 구축하고 본인이 구축한 관계와 그 관계에서 발생하는 자산에 고착되어, 사용하고 있던 포털을 쉽게 떠나지 못하게 되는 현상이 발생한다. 포털에서 이러한 대인 상호작용이 더욱 풍부해 지면서 관계로부터 비롯한 네트워크 효과를 발견할 수 있으며 높은 전환비용으로 인해 고착되는 현상을 찾아 볼 수 있다.

III. 국내 포털의 경쟁과 진화

1. 사용자 확보를 위한 경쟁 - 서비스

국내 인터넷 시장 초기를 이끌던 골드뱅크(현 코리아

텐더)는 소위 “광고를 보면 돈을 준다”는 인터넷 광고 모델의 효시라고 할 수 있다. 이 기업에서는 사용자가 골드뱅크 회원으로 등록한 뒤, 골드뱅크 웹사이트에 있는 광고를 클릭하거나 설문에 응답할 때마다 20-1,000원까지의 금액을 적립해 주는 서비스를 제공하였고, 한 때 방문자의 수가 가장 많은 사이트로 기록되기도 하였다[3]. 이와 같이 운영 초기에는 인터넷 비즈니스의 성공 사례로 널리 알려졌지만, 현재 그러한 흔적은 찾아보기 힘들다.

골드뱅크는 광고를 보는 대가로 금전적인 보상을 제공함으로써 고객 확보에 있어서 성공을 거두었고, 이러한 성공은 많은 수의 투자자와 광고주를 확보하여 수익 측면의 성공으로 이어졌다고 볼 수 있다. 금전적 보상이라는 서비스의 성과 품질로 인해 사용자들이 만족하였다고 할 수 있다. 즉, 초기에 적정 수 이상의 사용자를 확보하여야 하는 포털의 입장에서 서비스의 내용적 측면은 매우 중요한 요소였다. 하지만, 결과적으로 골드뱅크는 고객을 유지하는데 실패하였고, 그 원인이 무엇이었는지에 골드뱅크가 제공했던 서비스, 즉, 적은 금전적인 가치만으로는 확보된 고객을 유지하기 어려웠다는 점이 가장 크게 작용했다고 볼 수 있다.

골드뱅크와 비슷한 시기에 출범한 다음의 고객 확보를 위한 서비스는 무료 전자우편이었다. 국내 인터넷 이용자 수가 160만 명 정도로 추산되던[4] 1997년 국내 최초로 웹기반 메일 서비스를 시작하여, 1999년 3월에는 150만 이상의 사용자를 확보하였다. 다음 사례에서도 서비스의 내용과 제공 과정이 중요하다는 사실을 확인할 수 있다.

고객을 확보하는데 성공한 이 두 서비스간의 공통점은 기존에 존재하지 않던 혁신적인 내용과 전달 과정을 지닌 서비스를 개발하여 제공하였다는 점이다. 그 내용은 금전적인 보상과 무료 전자우편으로 다르지만, 궁극적으로는 고객이 만족할만한 품질의 서비스를 제공하여 많은 수의 고객을 확보하였다는 점에서 동일하다.

다음에서 제공하는 무료 전자우편 서비스는 사용자가 자발적으로 그 서비스에 고착되게 하는 효과가 있고, 이러한 측면에서 골드뱅크의 서비스와는 큰 차이가 존재한다. 한번 만들어져서 사용되는 전자우편 계정을 바꾸

는 결정은 쉽지 않다. 왜냐하면 전자우편은 다른 사람들과의 관계 속에서 의미를 지니기 때문이다. 통신 수단으로써 전자우편을 많이 사용하면 할수록 사람들은 자신의 전자우편 계정에 더욱 집착할 것이다. 선점적인 무료 전자우편 서비스가 사용자를 확보하고 적어도 약한 정도로나마 이들을 유지하는데 도움이 될 수 있었던 것으로 보인다.

포털에서 제공하는 서비스는 아무리 독창적이고 특유한 것일지라도 쉽게 모방될 수 있고, 전자우편 서비스도 이 범주에서 벗어날 수 없다. 후발 업체들의 훨씬 더 좋은 조건을 제시하면서 사용자를 확보하려 하고 있고, 이러한 노력들은 사용자의 전환비용을 크게 떨어뜨린다. 높은 품질의 서비스를 제공한다고 해도, 쉽게 모방되고, 따라 잡히기 쉽다. 서비스의 내용 자체만으로 사용자의 이동을 막기는 어렵다. 그러므로 포털에서 제공하는 서비스 자체는 지속적인 경쟁우위의 원천이라고 하기 어렵고, 초기의 포털 운영기반을 확보하는 도구로 이해하는 것이 적절하다고 할 것이다.

2. 사용자 유지를 위한 경쟁 - 대인 상호작용

초기 포털이 경쟁과 진화과정을 거치면서 혁신적인 서비스가 계속 등장했고, 현재도 이러한 과정은 지속 중이다. 이렇게 제공되는 수많은 서비스들은 사용자 확보에는 긍정적으로 작용하는 반면, 경쟁 과정을 통하여 쉽게 모방되고 확보된 사용자를 유지하는 데는 절대적인 경쟁력으로 작용하기 어렵다. 포털이 기업으로서 지속 가능 하려면 가치있는 서비스를 제공하는 수준을 넘어 서야 한다. 즉, 사용자가 해당 포털에서 제공하는 서비스를 자발적이며 지속적으로 사용하게 만들 기제가 필요한 것이다.

이러한 측면에서 다음 사례를 살펴볼 필요가 있다. 무료 전자우편 서비스를 통해 적절한 운영 기반(critical mass)을 확보한 다음은 1999년 커뮤니티 서비스인 카페(café) 서비스를 시작했다. 비슷한 관심을 갖는 사용자들이 자발적으로 카페를 만들고 참여하여 이를 지속 발전시키는 것이 이 서비스의 주요 내용이다. 전자우편 서비스와 크게 다른 점은 포털 내부에 자발적인 대인 상호작용의 공간을 제공했다는 점이다.

커뮤니티 서비스에는 네트워크 외부성이 존재한다. 해당 커뮤니티에 참여하는 사람의 수가 증가할수록 한 사람이 느끼는 커뮤니티의 가치는 더 커진다. 커뮤니티를 통해서 진행할 수 있는 의사소통의 양과 질이 사용자 수 증가보다 훨씬 더 빨리 증가하기 때문이다. 적정 규모의 사용자를 확보한 커뮤니티는 긍정적 피드백이 작용하여, 지속적으로 발전한다. 다양하고 폭넓은, 그러면서도 유익한 인간관계와 그 결과로 형성된 관계적인 자산이 사용자들이 해당 커뮤니티를 지속 방문하게 하여 강력한 네트워크로 발전시켜 가는 것이다.

커뮤니티 서비스의 네트워크 외부성은 대인 상호작용에서 기인한다고 볼 수 있다. 적정 규모 이상의 사람이 모여 이뤄지는 자발적인 의사소통은 긍정적 피드백을 통해 그 사람들을 고착시키는 효과를 보이게 된다. 결과적으로 커뮤니티 특유의 대인 상호작용과 이로 인해 발생하는 관계적인 자산이라는 전환비용으로 인해 다른 커뮤니티로 이전은 쉽지 않다.

다음의 노력은 무료 전자우편 서비스를 통해 확보된 사용자들이 카페 서비스를 이용하도록 여러 종류의 인센티브를 제공하는 것이었다. 이러한 노력으로 이미 확보된 많은 수의 무료 전자우편 사용자들이 커뮤니티 서비스에 관심을 갖게 되었고, 커뮤니티 서비스가 긍정적 피드백을 통해 자생적으로 발전할 수 있는 적정 규모의 사용자 기반 형성을 가능하게 했다. 서비스의 과정 품질과 결과 품질을 높이기 위한 노력이 성공한 것이다.

이후 커뮤니티의 유지와 발전은 서비스의 품질만으로는 설명이 불가능하다. 2004년 1월로 다음에는 380만 개의 커뮤니티가 존재하고 있으며, 커뮤니티 하나당 평균 96명 이상이 가입하고 있으며, 가입자가 10만 명이 넘는 커뮤니티도 생겨나고 있다[1]. 커뮤니티 서비스에는 대인 상호작용을 통한 네트워크 외부성이 존재하고, 긍정적 피드백을 통해 커뮤니티의 가치를 높여서 사용자의 전환비용을 높이고 이들을 고착시키는 것이다.

커뮤니티는 인터넷을 기반으로 한 인간 관계 형성 및 유지의 장이라고 할 수 있고, 이렇게 만들어진 관계는 사람을 고객으로 바꾸고 특정 사이트에 고착시켜 버린다. 이러한 사이트와 경쟁하는 것은 이미 강하게 형성된 관계를 깨고 새롭게 시도될 서비스에 새로운 관계를 강

하게 형성해야 하는 어려운 과제가 되어 버렸다.

3. 고객 기반 경쟁과 혁신적 서비스

지난 몇 년간에 걸쳐 사용자를 확보하여 자발적인 사용자 네트워크를 만들어 낸 선도 포털 업체들의 벽을 넘어서기란 그리 쉽지 않아 보인다. 2004년 2월 출범하여 1년도 되지 않아 사업을 포기한 CJ인터넷의 포털 사이트 마이엠은 이러한 사실을 잘 대변하고 있다.

마이엠은 출범 초기 국내 최대인 100MB를 전자우편 저장 공간을 무료로 제공하였다. 기존 포털 업체들이 제공하는 10-30MB의 전자우편 용량보다 상당히 많은 저장 공간이었다. 서비스 개시 당일 순방문자 수 6,033명이었던 마이엠의 전자우편 서비스 이용자는 2004년 4월 9만 명을 정점으로 하여 5월 30일에는 1만 명 수준으로 이용자의 수가 떨어졌다². 이로 인해 야후코리아, 엠파스, 드림위즈 등의 대용량 전자메일 경쟁이 촉발되었으나, 결과는 고객을 확보하지 못하고 투자비용만 쏟아 부은 실패작으로 평가 받고 있다.

시장을 선점한 포털이 제공하는 것과 유사한 서비스를 보다 향상된 방법으로 제공한다고 하더라도 네트워크 외부성이 지배하는 포털 시장을 변화시키기 어려워 보인다. 대인 상호작용을 통해 오랫동안 누적된 관계적인 자산은 높은 품질의 유사한 서비스만으로는 보상받기 어려워 보인다. 그러므로 포털도 승자석권 시장의 모습을 띄게 된다.

만일 포털이 배타적인 서비스라면, 즉, 하나의 포털만을 선택해야 하는 상황이라면, 키보드자판이나 비디오표준방식에서 볼 수 있듯이[6], 하나의 포털만이 존재하는 완전 승자석권 시장의 모습을 갖게 될 것이다. 하지만, 포털이 제공하는 서비스의 종류는 무수하고, 사용자는 서비스 별로 포털을 선택할 수 있기 때문에 과거와는 단절적인 혁신적 서비스를 제공함으로써 사용자 고객을 확보하고 유지할 수 있다.

싸이월드는 과거와는 다른 혁신적인 서비스를 제공하여 포털 시장에 변화를 가져왔다. 싸이월드는 2004년 9월 1,000만 가입자를 넘어섰고, 최근에는 페이지뷰 기준으로 포털 중 1위를 차지하기도 하였다. 또한 '싸이질',

2) 전자신문, 2004. 6. 2.

‘도토리’라는 말이 널리 사용될 정도로 싸이월드의 미니홈피 서비스는 인기를 끌었다. 미니홈피는 개인 미디어로 각광받고 있는 블로그의 한국판이라고 할 수 있다.

이 서비스는 커뮤니티 서비스가 제공하던 대인 상호작용을 보다 개인적인 공간에서 가능하게 만들었다는 특징이 있다. 대인 상호작용이라는 측면에서 근본적으로는 커뮤니티 서비스와 큰 차이가 없어 보이지만 개인화(personalization)라는 중요한 요소가 가미되었다고 할 수 있다. 열려 있는 개인적인 공간이지만, 일촌맺기와 같은 보다 끈끈한 대인 상호작용을 위한 기능도 제공되었다. 미니홈피는 과거 서비스와 확연히 구분되는 혁신적인 것이면서 긍정적 피드백을 통해 사용자를 고착시키는 서비스로 평가될 수 있다.

회원이면 서로 간에 궁금한 어떠한 질문이라도 할 수 있고, 그 내용을 아는 사람이 답할 수 있게 하는 네이버의 지식인 서비스도 이러한 관점에서 그 성공의 원인을 발견할 수 있다. 지식인 서비스는 과거와는 확연히 구분되는 혁신적인 서비스였다. 기존에 확보된 네이버 사용자를 기반으로 서비스 이용자의 적정 규모를 만들어 갈 수 있었으며 이렇게 형성된 네트워크는 자동적으로 강화되어 갔다. 점차 많은 사용자가 참여하게 되면서, 대인 상호작용과 이로 인해 생겨난 누적된 관계적인 자산이 사용자들을 네이버에 고착시키는 역할을 하였다. 이러한 혁신적 서비스를 통해 2004년에는 국내 포털 순위 1위로 올라설 수 있었다.

싸이월드와 네이버의 사례는 사용자 고객 기반의 확보와 그 자발적 강화를 위한 대인 상호작용이 중요하다는 사실을 확인시켜 주고 있다. 동시에 고객에게 소구할 수 있는 혁신적 서비스가 시장의 변화를 가져다 줄 수 있다는 점을 발견할 수 있다. 과거와 단절적인 혁신적 서비스를 통해 안정되어 보이는 포털 시장의 변화를 야기할 가능성을 엿볼 수 있다.

IV. 결론 및 시사점

지금까지 서비스와 대인 상호작용 관점에서 살펴 본

국내 포털의 경쟁과 진화 과정은 [그림 1]과 같이 도식화될 수 있다. 먼저, 고객 기반을 확보하기 위한 서비스 경쟁, 이후 대인 상호작용으로 통한 고객 유지 및 고객효과와 가속화, 혁신적 서비스를 통한 고객 확보 경쟁 등의 순환 과정으로 포털 시장이 진화해 간다고 할 수 있다.

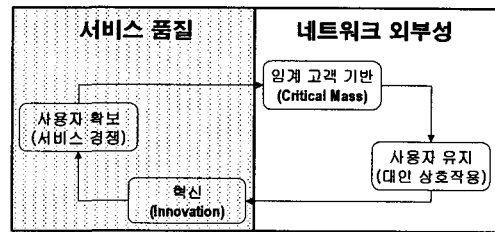


그림 1. 포털의 진화 과정

본 연구의 결과는 다음과 같이 정리될 수 있다.

첫째, 포털 운영 초기에 적정 규모 이상의 사용자 확보를 위해서는 우선적으로 제공되는 서비스 품질이 확보되어야 한다. 포털 사용자를 확보하기 위해서 결과 품질과 과정 품질을 포함한 전체적인 서비스 품질이 중요시되어야 한다.

둘째, 적정 규모의 고객 기반이 확보된 이후 포털이 고객을 유지·발전시키는 데는 대인 상호작용이 핵심적인 요소이다. 포털의 서비스는 모방이나 복제가 단시간 내에 이루어질 수 있기 때문에, 서비스 자체의 강점만으로는 사용자를 유지하기 어렵다. 대인 상호작용은 적정 규모 이상의 고객 기반을 바탕으로 긍정적 피드백을 통해 대인 상호작용의 가치를 계속 높여, 이 네트워크를 매력적이게 만든다. 이는 사용자를 확보하고 고착시키며, 결과적으로 해당 포털의 가치를 증가시킨다.

셋째, 포털에서 제공하는 서비스는 하나만 선택하여야 하는 배타적인 것이 아니다. 그러므로 싸이월드의 미니홈피와 네이버의 지식인 서비스와 같이 과거와 단절적이고 혁신적인 서비스를 제공함으로써 선행 포털에 고착되어 있는 사용자를 유치할 수 있다. 이러한 혁신적인 서비스 역시 그 유지·발전의 축은 대인 상호작용에 있음을 확인할 수 있었다.

본 연구는 다음과 같은 의의를 지니고 있다.

첫째, 포털의 경쟁과 진화를 분석할 수 있는 이론적 틀을 제시하였다는 점이다. 지난 수년간 많은 포털이 등장하고 사라졌으나, 이를 설명하고 이해할 수 있는 이론적 근거가 모호했다. 본 연구는 국내 포털 사례를 통해 포털 초기의 사용자 확보와 장기적인 사용자 유지의 과정을 각각 서비스 품질과 네트워크 외부성을 통해 이해할 수 있음을 확인하였다.

둘째, 포털이 발전하는 과정은 서비스의 발전 과정이라기보다는 참여하고 있는 사용자들 간의 자발적인 상호작용과 그 과정에서 생성된 관계 자산이 증가하는 과정이라는 사실을 확인하였다. 포털의 입장에서 볼 때, 서비스를 개발하고 제공하는 것도 중요하지만, 그 서비스를 통해 발생하는 사용자들 간의 관계 형성과 유지를 유도하는 것이 더욱 중요하다는 점이다. 또한, 관계 형성과 유지는 사용자들이 자발적으로 주도해 나가는 과정이므로 포털은 이러한 과정을 용이하게 진행할 수 있는 환경을 제공하여야 한다는 점이다.

셋째, 포털이 네트워크 외부성이 존재하는 승자석권 시장이지만, 혁신적 서비스의 도입을 통해 이러한 시장의 모습이 변해갈 수 있는 가능성을 발견하였다. 포털 시장이 안정화되었지만, 고객의 욕구에 소구하는 혁신적인 서비스를 개발·제공하는 경쟁이 지속되리라는 것이다. 혁신적인 서비스가 사용자 확보를 넘어 이들을 고착시킬 때 성공할 수 있다. 이러한 측면은 포털의 서비스 개발 방향을 제시하기도 하지만, 포털이 제공하는 서비스의 성공이 쉽지 않다는 사실을 암시하기도 한다.

마지막으로, 본 연구는 포털을 중심으로 하고 있으나, 이 결과는 사용자의 수가 수익의 원천인 인터넷 기반 기업들에게도 적용될 수 있다는 점이다. 네트워크 외부성이 존재하는 시장에서, 쉽지는 않더라도, 사용자간의 상호작용을 통해 스스로 발전할 수 있는 혁신적인 서비스를 제공하는데서 이러한 기업들은 기회를 찾을 수 있는 것이다.

참고 문헌

- [1] 민윤정, 국내 최대 커뮤니티 서비스 Daum 카페, 인터넷커뮤니티 컨퍼런스, pp.19-20, 2004.
- [2] <http://rankey.com/>
- [3] 이재규, 최형림, 김현수, 이경전, 전자상거래원론, 법영사, 1998.
- [4] <http://isis.nic.or.kr>
- [5] E. Anderson and M.W. Sullivan, "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms," *Marketing Science*, Vol.12, pp.125-143, 1993.
- [6] W.B. Arthur, *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*, University of Michigan Press, 1994.
- [7] I. Clarke III and T.B. Flaherty, "Web-based B2B Portals," *Industrial Marketing Management*, Vol.32, No.1. pp.15-23, 2003.
- [8] N. Economides, "The Economics of Networks," *International Journal of Industrial Organization*, Vol.14, No.6, pp.673-699, 1996.
- [9] C. Fornell and B. Wernerfelt, "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis," *Journal of Marketing Research*, Vol.24, pp.337-346, 1987.
- [10] C.A. Grönroos, "Service Quality Model and It's Marketing Implications," *European J. of Marketing*, Vol.18, No.4, pp.36-44, 1984.
- [11] P. Klempere, "Markets with Consumer Switching Costs," *The Quarterly J. of Economics*, Vol.102, No.2, pp.375-394, 1987.
- [12] (http://www.press.umich.edu/jep/03_03/lieb0303.html)
- [13] S.J. Liebowitz, and S.E. Margolis, "Network Externality: An Uncommon Tragedy," *Journal of Economic Perspectives*, Vol.8, No.2, pp.133-150, 1994.

[14] A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, and L.L. Berry, "SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality," *Journal of Retailing*, Vol.64, pp.12-40, 1988.

[15] S. Rafaeli, and F. Sudweeks, "Interactivity on the Nets," in F. Sudweeks, M.L. McLauhin, and S. Rafaeli(eds.), *Network and Netplay*, AAAI Press, pp.173-189, 1998.

[16] S. Rafaeli, "Interactivity: From New Media to Communication," in R.P. Hawkins, J.M. Wiemann, and S. Pingree(eds.), *Advancing Communication Science*, Sage, pp.110-134, 1988.

[17] F.F. Reichheld and W.E. Sasser, "Zero Defections: Quality Comes to Services," *Harvard Business Review*, Vol.14(March), pp.495-507, 1990.

[18] F.F. Reichheld, *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press, 1996.

[19] E.M. Rogers, *Communication Technology: The New Media in Society*, The Free Press, 1986.

[20] C. Shapiro and H.R. Varian, *Information Rules*, Harvard Business School Press, 1999.

[21] J. Steuer, "Defining Virtual Reality: Dimensions Determining Telepresence," *J. of Communication*, Vol.42, No.4, pp.73-93, 1992.

[22] A. Wileman, "Smart Cookies: A Question of Portals," *Management Today*, p.135, 1999.

[23] J. Yin and D. W. Straub, "The Interactivity of Internet-based Communications: Impacts on e-Business Consumer Decisions," 23rd ICIS, pp.661-665, 2002.

저 자 소 개

오 상 조(Sang-Jo Oh)

정회원



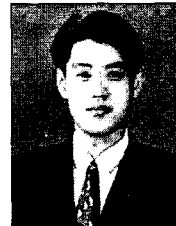
- 1991년 2월 : 서울대학교 경영학과(경영학사)
- 1995년 2월 : 서울대학교 대학원 경영학과(경영학석사)
- 2002년 2월 : 서울대학교 경영학과(경영학박사)

• 1996년 3월~현재 : 동양공업전문대학 전임강사, 조교수

<관심분야> : e-Business, e-Government 등

김 용 영(Yong-Young Kim)

정회원



- 1996년 2월 : 충북대학교 경영학과(경영학사)
- 1999년 2월 : 서울대학교 경영학과(경영학석사)
- 2002년 2월 : 서울대학교 경영학과 박사과정 수료

• 2002년 3월~현재 : 서울대학교 등 시간강사

<관심분야> : E-Business, M-Commerce 등

안 중 호(JoongHo Ahn)

정회원



- 1987년 10월 : New York University(경영학박사)
- 미 Fordham대, Baltimore대 및 동국대학교 조교수 역임
- 1989년 3월~현재 : 서울대학교 조교수, 부교수, 교수

<관심분야> : E-Business, 정보기술 전략 등

김 미 혜(Mi-Hye Kim)

증신회원



- 1992년 2월 : 충북대학교 수학과 (이학사)
 - 1994년 2월 : 충북대학교 수학과 (이학석사)
 - 2001년 2월 : 충북대학교 수학과 (이학박사)
 - 2001년 4월~2004년 8월 : 충북대학교 전기전자컴퓨터공학부 초빙교수
 - 2004년 9월~현재 : 충북대학교 전기전자컴퓨터공학부 조교수
- <관심분야> : 퍼지이론, 정보이론, 금융수학